

www.alliancesud.ch/

Diálogo entre Alliance Sud y Nestlé El caso de Colombia

Alliance Sud y Nestlé se comprometieron, desde hace cinco años, a un proceso de diálogo de alto nivel, innovador en varios aspectos. Alliance Sud ha llevado a cabo dos misiones para investigar a Nestlé en Colombia. De allí resultaron mejoras concretas, aunque el desacuerdo de fondo entre la multinacional y los sindicatos permanece. El presente expediente es un resumen de los principales resultados de este proceso. Nestlé tomó conocimiento del informe y aceptó la mayoría de las recomendaciones.

A finales de octubre de 2005, la plataforma MultiWatch – a la cual está asociada Alliance Sud – llevó a cabo el "juicio" de Nestlé en Berna. La multinacional trató en vano de impedirlo. Sus intervenciones dieron lugar a un proceso de diálogo con Alliance Sud, que comenzó en la primavera de 2006 bajo el sello de la confidencialidad. Se decidió tratar el caso de Colombia. Alliance Sud realizó – a cuenta propia – la primera misión de investigación en abril de 2008. Descubrió un contexto difícil, en donde el peso de la historia se cierne sobre las relaciones entre Nestlé y su principal sindicato en el país, Sinaltrainal. La misión obtuvo de allí una imagen contrastada de Nestlé, con sus más y sus menos. Propuso una cuarentena de medidas correctivas de las que un poco más de la mitad fueron aceptadas por la multinacional.

En junio de 2010, Alliance Sud realiza una misión de seguimiento en Colombia. Sigue habiendo problemas, cierto, pero Nestlé parece más abierta y ha puesto en práctica la mayoría de las recomendaciones. Esta evolución positiva es reconocida por la mayoría de los interlocutores, excepto por Sinaltrainal. Reina, entre Nestlé y el sindicato, una desconfianza de fondo que conduce a enfrentamientos casi inmanejables. Para Alliance Sud, que formuló nuevas recomendaciones, una mediación es ineludible. También le queda a Nestlé Colombia mostrar cómo se propone combinar sus objetivos económicos ambiciosos, con su voluntad de compromiso social y comunitario mayor.

Es la primera vez que Nestlé ha llevado a cabo un diálogo de tal profundidad con una ONG. El diálogo ha dado lugar a mejoras sobre el terreno y a un cambio de actitud de Nestlé. Igualmente, ha permitido desarrollar un enfoque innovador y dar luz a otras dimensiones – culturales y psicológicas – del conflicto entre una multinacional y un sindicato.

Michel Egger, Alliance Sud

La origen del diálogo

Los días 29 y 30 de octubre de 2005 tuvo lugar en Berna una suerte de "juicio" organizado por la plataforma de organizaciones no gubernamentales (ONG) MultiWatch sobre "El caso Nestlé", a la cual Alliance Sud y algunas de sus obras-miembros estaban asociados. Nestlé reaccionó negativamente a esta manifestación, trató de ponerle trabas, contactó inclusive a la dirección de dos obras-miembro de Alliance Sud: Acción de Cuaresma y Caritas, con quien tenía relaciones de colaboración. Estas ONG no entraron en materia acerca del evento, pero Caritas se declaró interesada en un diálogo entre Nestlé y Alliance Sud. La multinacional aceptó el principio.

Alliance Sud entra en diálogo con Nestlé

Se inició un proceso bajo el sello de la confidencialidad, condición *sine qua non* para establecer una base de confianza, para garantizar una información abierta de parte de Nestlé, para evitar una instrumentalización del diálogo por la multinacional con fines de relaciones públicas, así como una utilización de las informaciones por las ONG con fines de campaña. Se decidió no limitarse a debates más o menos abstractos sobre la responsabilidad social y medio ambiental de la empresa, sino a tratar un caso concreto. La elección recayó sobre Colombia, país emblemático dada la complejidad de los problemas, la agudeza de los conflictos con los sindicatos, el contexto particularmente difícil y exigente que, según Nestlé, "obliga a las empresas extranjeras a estar constantemente en la vanguardia y a desarrollar estándares muy elevados en materia de relaciones laborales, de compromiso social y con el medio ambiente". Peter Brabeck-Letmathe, todavía a ese entonces CEO de Nestlé, invitó a Alliance Sud a darse una idea sobre el terreno.

Nestlé Colombia

Nestlé es una empresa de peso en Colombia. Se estableció allí en 1944. Es propietaria de varias fábricas en varias zonas del país: Bugalagrande (procesamiento de productos culinarios, productos lácteos, café y bebidas), Dosquebradas (chocolate, galletas, azúcar), Florencia (precondensación de leche), Mosquera (alimentos para animales) y Valledupar, con la sociedad DPA (productos lácteos). Fundada en enero de 2003, presente en varios países de América Latina, DPA (Dairy Partners of America) es una asociación de empresas entre la cooperativa Fonterra, de Nueva Zelanda, y Nestlé; en marzo de 2004 compró los activos de Cicolac Ltda. (incluida la fábrica de Valledupar) – que hasta ese momento pertenecía totalmente a Nestlé – y retomó la producción de leche en polvo en Colombia.

Nestlé tiene en Colombia un cierto prestigio debido a su larga presencia, a su peso económico y a la reputación de sus productos. 90% de lo que vende es de producción local, y sólo el 13% de su producción se exporta a otros mercados. 80% de las materias primas que utiliza son del país. Dispone de cerca de 9.000 proveedores, y colabora con más de 2.500 agricultores. Es el mayor comprador de café en Colombia (13% de la producción nacional) y el quinto de leche. Emplea directamente a 2.500 personas (permanentes y temporales), y a alrededor de 1.800 indirectamente (subcontratistas). Sus productos están presentes en dos tercios de las tiendas y en el 99% de los hogares del país.

Así las cosas, se llevaron cabo en Colombia dos misiones, en abril de 2008 y en junio de 2010 en

gastos de Alliance Sud. El objetivo de la primera era obtener una visión global y diferenciada de las actividades y de la política de Nestlé en Colombia, así como sus efectos en el desarrollo del país, la paz, los derechos humanos y sindicales. El objetivo de la segunda misión consistía en verificar y evaluar la aplicación de las recomendaciones de Alliance Sud aceptadas por Nestlé. Ambas misiones fueron llevadas a cabo por una delegación de Alliance Sud integrada por los directores de Acción de Cuaresma, Caritas y Pan para Todos, por el responsable del diálogo de Alliance Sud, y por representantes de la Embajada de Suiza en Bogotá. Dos representantes de ONGs especializadas (Grupo de trabajo Suiza-Colombia y Programa suizo para la promoción de la paz en Colombia - SUIPPCOL) participaron en la primera visita. Cada vez que, por una buena semana, la delegación pudo visitar varios sitios de producción (Bugalagrande, Florencia, DPA en Valledupar), se entrevistó con la dirección de Nestlé en Bogotá, con los representantes de los sindicatos y con muchos otros actores: gobierno, autoridades locales, mundo político, Iglesias, grupos de agricultores y organizaciones de la sociedad civil.

Estas misiones dieron lugar a informes sustanciales que fueron discutidos en reuniones de alto nivel entre los directores de Alliance Sud y de algunas obras-miembros, así como, del lado de Nestlé, por los responsables de la zona Américas – de la región de la que hace parte Colombia – de los departamentos de relaciones públicas y de comunicaciones. Estos informes no tenían la pretensión de establecer LA verdad, sino de dar cuenta de lo que la Delegación de Alliance Sud había percibido y podido recoger como datos, sin disponer de medios para verificarlos todos ni de formarse juicios frente a informaciones, a veces muy polarizadas y contradictorias, proporcionadas por las distintas partes. El papel de Alliance Sud no era juzgar ni arbitrar sino escuchar, preguntar, comprender, analizar, de una manera crítica, las actividades y políticas de Nestlé, así como las afirmaciones de todos los actores, para finalmente elaborar recomendaciones destinadas a corregir los problemas identificados. Los miembros de la delegación hicieron su mejor esfuerzo por disponer de la mayor honestidad intelectual y de imparcialidad en cuanto observadores comprometidos. Ambas misiones se beneficiaron de la apertura y de la colaboración de Nestlé, de los sindicatos y de todos los interlocutores. La presencia, deseada por parte de Nestlé, de un representante de la Embajada de Suiza, le aportó a la delegación y a su trabajo un elemento importante de confianza y credibilidad.

El objetivo último del proceso, para Alliance Sud, era contribuir a un mayor respeto de los derechos humanos y sindicales por parte de Nestlé, al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los empleados y de los proveedores de la multinacional, al desarrollo de las comunidades, así como a la resolución de ciertos problemas. Pronto quedó claro que ese progreso requería especialmente una transformación de las relaciones entre Nestlé y Sinaltrainal, sindicato más presente en las fábricas de Nestlé Colombia. Las relaciones conflictivas entre una empresa y los sindicatos son bastante usuales. Sin embargo, en el caso preciso de Nestlé y Sinaltrainal, han alcanzado tal nivel de agudeza, que se vuelven casi inmanejables y contraproducentes para las partes, los empleados y las comunidades.

Colombia: un contexto pesado y complejo

Empresa y sindicatos no operan en un vacío sino en un contexto particular que va a determinar, más o menos, su forma de ser, su modo de acción y sus relaciones. El contexto de Colombia es particularmente complejo y difícil. Las dos misiones de 2008 y de 2010 identificaron varias características y puntos clave que afectan directamente a Nestlé y a los sindicatos, su "cultura" y su "psicología", sus comportamientos e interacciones.

En el *plano económico* Colombia optó, desde la década de 1990, por una política de integración acelerada al mercado mundial, incluso mediante una liberalización de los intercambios comerciales y una promoción de las inversiones extranjeras que hasta ahora no han beneficiado a los pobres (60% población) sino que, por el contrario, han conducido a desigualdades sociales cada vez más grandes. De allí deriva la llegada de numerosas nuevas multinacionales y un refuerzo de su presencia, especialmente en el sector minero, las plantaciones agrícolas y las zonas estratégicas, a veces – como se demostró en el caso de Chiquita – en complicidad con los paramilitares. El Estado redujo su papel a la definición mínima de las condiciones generales, sin capacidad real ni voluntad de regular al sector privado. En lugar de eso, promovió la desregulación y la flexibilidad de las relaciones laborales, el debilitamiento de los derechos de los trabajadores (Ley 50 de 1990, por ejemplo, que permite los despidos "sin causa justa") y alentó a una precarización de las condiciones de trabajo (recurriendo cada vez más a los trabajadores temporales y a la subcontratación, etc.). Muchos cambios que el mundo del trabajo y los sindicatos han padecido enormemente.

De allí ha resultado también un clima de competencia creciente al que Nestlé – presente en Colombia desde hace 67 años – no ha escapado, especialmente cuando se enfrenta a empresas locales como NalCho y Quala. Según sus propias informaciones, Nestlé Colombia muestra resultados inferiores al promedio del grupo. Sus dirigentes se quejan de una pérdida estructural de competitividad asociada, en particular, a costos por empleado (salarios y prestaciones sociales) superiores al promedio del mercado, entre 34% y 70% según las fábricas. A todo esto se añaden fenómenos coyunturales como, en 2009, la caída en las ventas de leche en polvo debido a la sobreproducción lechera y al embargo de Venezuela contra los productos colombianos. Al punto de que algunas plantas de Nestlé están operando sólo a 30 o 50% de su capacidad.

En el *plano político*, los ocho años de presidencia de Álvaro Uribe Vélez condujeron a una marginación de la sociedad civil y de los partidos de oposición. Todos los grupos que se oponían al gobierno eran considerados como enemigos potenciales, o a veces, incluso, como "aliados" de los terroristas. Este fue particularmente el caso de los defensores de los derechos humanos y de los sindicatos. La presidencia de Álvaro Uribe Vélez se caracterizó por una política antisindical muy fuerte. Según la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL), aunque el número de sindicalistas asesinados por año pasó de 205 en 2001 a 48 en 2009, Colombia sigue siendo el país en el mundo más peligroso para los sindicatos y el número uno en cuanto a violaciones de los derechos sindicales. A pesar de un fortalecimiento de las estructuras judiciales y de los servicios de investigación en los últimos años, el número de casos de asesinato esclarecidos sigue siendo muy bajo y la tasa de impunidad enorme.

Así las cosas, trece empleados y ex empleados de Nestlé, en gran parte dirigentes sindicales de Sinaltrainal, han sido asesinados desde 1986. El último, a la fecha, es Gustavo Gómez, empleado de Nestlé y miembro de Sinaltrainal, asesinado el 21 de agosto de 2009 en Dosquebradas. Se han llevado a cabo investigaciones y todavía están en curso, pero hasta ahora los autores de estos crímenes no han sido identificados ni los motivos establecidos. Con una excepción, el caso de Luciano Romero, quien fue asesinado en septiembre de 2005 por tres paramilitares que han sido condenados; dada la ambigüedad, no del juicio sino de las consideraciones del juez (sin valor judicial) sobre la implicación de dirigentes de Nestlé, el archivo permanece abierto para Sinaltrainal. El sindicato está, de una manera general, convencido de la responsabilidad – al menos indirecta – de Nestlé en los asesinatos de sindicalistas y en los actos de violencia contra ellos. El sindicato no duda en hacer públicas este tipo de acusaciones. Nestlé protesta cada vez en contra de estas acusaciones, que considera "injustificadas" y profundamente "lesionadoras". La delegación de

Alliance Sud no recogió elementos que permitan atestiguar una complicidad de Nestlé con los paramilitares en relación con los asesinatos y amenazas de que han sido víctimas ciertos de sus empleados miembros de Sinaltrainal.

Esperamos ver si el reemplazo de Uribe a la cabeza del Estado por el antiguo Ministro de Defensa Juan Manuel Santos y el nombramiento de Angelino Garzón – antiguo sindicalista y embajador de Colombia ante la Organización Internacional del Trabajo (OIT) – a la vicepresidencia darán lugar a una mejora de la situación, tanto en asuntos de violencia antisindical como de lucha contra la impunidad.

En el *plano de la seguridad*, con los grandes recursos invertidos por el gobierno de Uribe, que llevaron a una fuerte militarización del país, el nivel de seguridad mejoró para la gente común y para los inversores. Sin embargo, varía mucho de una región a otra. Nestlé Colombia y sus sindicatos no se salvaron estos dos últimos años de la violencia de los paramilitares y de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). El asesinato de Gustavo Gómez, las tentativas de homicidio, extorsiones y amenazas diversas contra dirigentes sindicales, y también contra funcionarios y empleados de Nestlé, suscitaron a veces una gran inseguridad en el ambiente. Dicho esto, en Caquetá, región lechera donde Nestlé es la única empresa de cierto peso y donde el gobernador Luis Cuéllar fue asesinado antes de la Navidad de 2009, la presión de las FARC sobre Nestlé se redujo de manera considerable desde los atentados de 2007 y 2008 contra la fábrica de Florencia, contra un transportador y centros de enfriamiento de leche. Es por eso que la empresa planea retomar gradualmente la recogida de leche en los distritos del norte, reducida a la mitad desde 2008. En contraste, la presencia creciente de las FARC en el Valle del Cauca y las amenazas en contra de Nestlé han suscitado un aumento de la tensión conducente, por ejemplo, a una presencia militar alrededor de la fábrica de Bugalagrande durante las negociaciones colectivas de mayo de 2009.

En el *plano psico-sociológico*, un elemento clave es el *peso del pasado*. El país está estructuralmente marcado por 150 años de violencia y de guerras internas, por una constelación de conflictos (en parte armados) que se traduce inclusive en violaciones graves a los derechos humanos, en un clima general de desconfianza social y en ausencia de la cultura del diálogo. El pasado pesa tan gravemente que muy a menudo es inconsciente, insuficientemente tenido en cuenta y trabajado por los diferentes actores. Esta falta de memoria histórica conduce a una reproducción incesante de los conflictos y de sus causas. Esta situación, profundamente anclada en la psique individual y en el inconsciente colectivo, repercute directamente sobre Nestlé y Sinaltrainal; determina, en parte, sus relaciones muy conflictivas. Tal y como lo establecieron las dos misiones, existe, entre Nestlé y Sinaltrainal – retomando la expresión de un interlocutor – una acumulación de “memoria viva e ingrata”. Una memoria tejida de frustraciones, heridas, eventos traumáticos personales y colectivos, como la liquidación de la fábrica Cicolac (Valledupar) en 2003 para dar paso a DPA, proceso que condujo prácticamente a la destrucción *de facto* de la sección local de Sinaltrainal. El peso del pasado está, desde luego, todavía muy crecido por el clima de amenazas y de violencias –a veces mortales- contra sindicalistas pero también contra miembros de la dirección de la empresa.

Misión 2008: aciertos y falencias de Nestlé

Durante su misión de 2008, la delegación de Alliance Sud señaló varios aspectos positivos, aunque también elementos problemáticos de las políticas y de las actividades de Nestlé en Colombia.

Aspectos positivos

Nestlé ha invertido mucho en Colombia y continúa haciéndolo (30 millones de francos suizos en 2008 y 2009) a todos los niveles -plantas, procesos de producción, proveedores- y en muchas áreas: la formación del personal, la salud ocupacional, el consumo de agua, el tratamiento de las aguas residuales, el reciclaje de residuos, el desarrollo rural. En Caquetá, por ejemplo, con su Dairy Development Plan (Plan de Fomento Lechero) iniciado en 1974 y, más recientemente, con su programa de "silvopastoreo", Nestlé contribuyó a la transformación de las estructuras de ganadería hacia una producción de leche más eficaz, ecológica y de mejor calidad, a través de las transferencias de tecnología, de los microcréditos, de los asesores, etc.

En términos de *responsabilidad social y ambiental*, Nestlé declara velar por el respeto escrupuloso de las leyes locales. Ha puesto en marcha varios programas que apuntan a anclar mejor en su sistema de gestión, en sus prácticas y en sus empleados, sus Principios de Conducta Empresarial así como las normas del Pacto Mundial (Global Compact) de la ONU, del que es miembro. Se dedica, en particular, a poner en obra su concepto de "creación de valor compartido", enfoque basado en una pirámide de tres niveles: la conformidad (*cumplimiento*: respeto de la ley y de los principios internos); el *desarrollo sostenible*; y, la *creación de valor compartido* vía la reducción de la pobreza, el mejoramiento de la salud y el empoderamiento de las poblaciones.

Los productos de Nestlé son apreciados globalmente por los consumidores por su calidad, pero son considerados más bien caros. Sinaltrainal, desde 2002, ha atacado en varias ocasiones a Nestlé por problemas de contaminación o de caducidad de productos, por re-empaquetado erróneo, o por etiquetado engañoso. Dados los estándares elevados desarrollados por Nestlé en materia de seguridad sanitaria y de control de calidad, es difícil, sin embargo, concluir que existe una política deliberada para incrementar sus beneficios a expensas de la seguridad y de la salud del consumidor. Estas irregularidades parecen, ante todo, constituir accidentes y problemas puntuales.

En cuanto a *las condiciones de trabajo*, Nestlé ofrece salarios 2.5 a 3.5 veces más altos que el salario mínimo legal, así como numerosas ventajas sociales: apoyo educativo a los hijos de los empleados, programas de salud complementarios, préstamos hipotecarios preferenciales que han permitido a 97% de los empleados de la Rosa (Dosquebradas) y a 77% de los de Bugalagrande, con más de 3 años de empleo permanente, convertirse en propietarios de una casa. Ha realizado un vasto programa para mejorar la seguridad y la salud en el trabajo (ergonomía, lucha contra la accidentalidad).

Nestlé deplora la cultura anti-sindicalista en Colombia y cree en una mejora progresiva de la situación que, según Nestlé, es ante todo el resultado de determinantes históricos. Rechaza las acusaciones de "política hostil a los sindicatos" proferidas por Sinaltrainal. La tasa de sindicalización en Nestlé (65%) está muy por encima del promedio nacional (4.6%). La empresa proporciona a los sindicatos importantes beneficios colectivos anuales en términos de permisos de ausencia pagados (permanentes o temporales), subsidios de viaje, pasajes de avión y ayudas financieras diversas. Unas 25 horas a la semana y por planta pueden ser dedicadas a actividades sindicales.

En materia de *seguridad*, Nestlé se ha involucrado mucho en la iniciativa de la Fundación Ideas para la Paz que, con el gobierno, otras empresas y ONG internacionales y locales, ha elaborado principios voluntarios sobre la seguridad y los derechos humanos, y lanzó un proyecto piloto de puesta en marcha. El objetivo de esta iniciativa -apoyada por la Embajada de Suiza en Bogotá- es conseguir que las empresas pongan los derechos humanos en el centro de sus actividades, que efectúen estudios de impacto y que realicen proyectos enfocados en los derechos humanos. Nestlé toma en serio la seguridad de sus empleados. Cooperar con las autoridades y los sindicatos para reducir los riesgos y responder de manera apropiada a las amenazas: alerta a las autoridades al más alto nivel; comunica con las víctimas, las familias, los sindicatos y las fábricas; ayuda adicionalmente a las personas amenazadas (guardaespaldas, vehículos blindados, licencias pagadas, reubicaciones temporales, pasajes de avión), etc. En cuanto a su personal de seguridad y el de las empresas privadas que comisiona, Nestlé ha reforzado sus procedimientos de selección y de compromiso.

Aspectos problemáticos

Estos diferentes instrumentos y prácticas en temas de responsabilidad social y ambiental no significan que Nestlé Colombia sea "perfecto", tal y como lo reconocía su anterior presidente Felipe Silva: "Estamos en un proceso de aprendizaje y todavía lejos de la cima de la pirámide de creación de valor compartido". Existe, *de facto*, a veces, una gran diferencia entre la manera en que Nestlé se percibe y la manera en que es percibida externamente: si bien la compañía no es tan mala como lo afirma Sinaltrainal, ciertamente no es tan buena como Nestlé lo pretende o lo pretendía.

Durante su *misión de 2008*, la delegación de Alliance Sud identificó varios aspectos problemáticos:

- *Cultura Corporativa*: si bien Nestlé está preocupada por el bienestar de sus colaboradores y de sus buenas relaciones con los diferentes *stakeholders* [partes interesadas], su enfoque sigue siendo a menudo tecnocrático, economista y centrado en la búsqueda de lucro. Ha desarrollado cantidad de indicadores (a veces sofisticados) para medir el desempeño económico, ambiental y social de la empresa. Prevalece la impresión, sin embargo, de que los instrumentos tienen prioridad sobre los seres humanos. En particular, los responsables del nivel local carecen de las herramientas, de la sensibilidad y de la formación requeridas para interactuar y comunicar de una manera apropiada con la comunidad y los otros actores. Éste es específicamente el caso de DPA en Valledupar.
- *Tratamiento del pasado y sensibilidad al conflicto*: el contexto colombiano exige, a cada actor, abarcar toda la medida de su complejidad, integrar todas las dimensiones – incluyendo las psico-sociológicas – en sus decisiones estratégicas y en sus acciones, adaptarse sin cesar a su evolución. Ahora bien, Nestlé carece de memoria histórica. Su conciencia del peso del pasado y de lo no-dicho – en particular en sus relaciones con Sinaltrainal – es todavía débil y con lagunas. Esto se aplica incluso a su sensibilidad al conflicto, más o menos reducida a la afirmación de un principio de "neutralidad" poco profundizado. Su comprensión del conflicto es limitada. Nestlé parece no disponer de un método real de evaluación y de análisis, no solamente de los riesgos inducidos por sus acciones y gestos, sino también de sus posibilidades para contribuir de una manera proactiva a la paz.
- *Política sindical*: la elevada tasa de sindicalización en sus fábricas no significa que Nestlé esté sin reproche en materia de derechos sindicales. Según Sinaltrainal, Nestlé intentó bloquear su creación en 1982 – impidiendo de su registro oficial – y desde entonces ha hecho esfuerzos por

minar al sindicato y por ponerle obstáculos en la vía. Los miembros de Sinaltrainal y algunos trabajadores denuncian formas de presión psicológica para desalentar a los nuevos empleados a afiliarse al sindicato, obstáculos a la labor sindical tales como dificultad para ingresar a las áreas de producción, el recurso a despidos represivos ligados a más o menos directamente a actividades sindicales, la falta de disposición al diálogo.

- *Seguridad y derechos humanos:* el enfoque de la "seguridad" sigue siendo, en general, muy estrecho. Dos aspectos, en particular, plantean preguntas. De un lado, hasta la primavera de 2008, Nestlé nunca condenó a través de los medios los atentados y las amenazas contra los sindicalistas, y no se distanció públicamente de sus autores. De otro lado, a pesar de verdaderos esfuerzos, las medidas adoptadas en cuanto al perfil, el pasado, las motivaciones y la formación en derechos humanos de los empleados de las empresas privadas de seguridad, son todavía insuficientes.
- *Las condiciones de trabajo:* La delegación tomó nota de varios elementos que conducen, en parte, a una precarización de las condiciones de trabajo. La instauración de régimen doble de salarios (con 30% de diferencia) entre los empleados contratados antes y los de después de 2004, viola el principio fundamental de equidad "A trabajo igual, salario igual", y constituye una fuente de frustración y de tensión entre los empleados. Si bien los nuevos salarios se mantienen por encima del promedio del sector, superan -como tal, independientemente de las ventajas sociales- en poco al salario de subsistencia (*living wage*) definido por el Departamento Nacional de Estadística para cubrir las necesidades básicas de una familia de cuatro personas. Según los sindicatos, esta remuneración obliga, para salir adelante, a una cantidad de empleados de DPA a recurrir a un segundo empleo. Los trabajadores temporales constituyen otra fuente importante de fricción entre Nestlé y el sindicato. Entre 2005 y abril de 2008, su número aumentó en Bugalagrande de 20% a 25%; en Valledupar es todavía más elevado (35%) y excede la cuota máxima (31%) definida por Nestlé como cláusula para garantizar la estabilidad del empleo en la convención colectiva de la planta de Dosquebradas. Por último, Nestlé Colombia en los últimos años ha subcontratado varias actividades a empresas terceras en donde, según los sindicalistas, las condiciones de trabajo serían muy malas.
- *Relaciones con los productores:* si bien los agricultores aprecian que Nestlé ofrece salidas estables y pagos inmediatos – fuente de seguridad – algunos deploran precios insuficientes así sean superiores a los del mercado, una falta de transparencia en la política de remuneración, una reducción de las prestaciones de servicios en términos de asesoramiento agro-veterinarios, una discriminación entre grandes y pequeños productores de leche.
- *Relaciones con las comunidades:* a pesar de sus muchos programas sociales, Nestlé ha sido descrita como una "cápsula" en relación con las comunidades. De una parte, las relaciones de Nestlé con las comunidades se consideraron durante mucho tiempo como secundarias frente a su "core business" (actividad principal). De otra parte, la gestión de las tensiones permanentes con Sinaltrainal – que se ve como legítimo representante de la comunidad y por lo tanto como intermediario necesario entre ella y la empresa – ha movilizó una gran cantidad de energía, a riesgo, precisamente, de desatender a las comunidades. En consecuencia, no hay verdaderamente un diálogo periódico y profundo con los diferentes *stakeholders* del lugar en donde opera la empresa. Las autoridades le reprochan una implicación insuficiente o decreciente en el desarrollo de su región: bajo arraigo local, la falta de formación y de contratación de los jóvenes en Bugalagrande, ausencia de proyectos sociales de envergadura

en Valledupar. Esperan de Nestlé mayor claridad y coherencia en su política y su comunicación, así como un enfoque más global y sistémico – capaz de un impacto estructural – en sus programas comunitarios.

Misión 2010: evaluación y puesta en práctica de las recomendaciones de Alliance Sud

Como conclusión del informe de 2008, Alliance Sud formuló cuarenta recomendaciones para corregir estos diferentes aspectos problemáticos. Se discutieron a alto nivel con Nestlé. La multinacional aceptó un poco más de la mitad, algunas muy importantes. También – por diferentes razones de fondo y por dificultad para la aplicación – rechazó otras como: la instauración de un Defensor del Pueblo [Ombudsman] para los derechos humanos en Vevey y/o de un mediador en Colombia, la discusión con Sinaltrainal de temas políticos (distintos a los derechos y las condiciones de trabajo), la limitación del número de trabajadores temporales, tener en cuenta el salario de subsistencia (*living wage*) más que el mínimo legal como base de cálculo para la remuneración del personal, la capacitación del personal sobre la sensibilidad al conflicto.

En junio de 2010, Alliance Sud efectuó una nueva misión a Colombia a fin de verificar las medidas adoptadas por Nestlé posteriormente a estas recomendaciones, y de evaluar los cambios ocurridos en la situación. Habiendo sido la continuidad una de las claves del tipo de proceso iniciado en Colombia, fueron sorprendentes los cambios significativos que se llevaron a cabo en el equipo dirigente desde 2008. Si bien los nuevos colaboradores expresaron interés y motivación, aún queda mucho camino por recorrer antes de que todos los gerentes locales estén plenamente involucrados en la dinámica en curso y de que comprendan con toda profundidad lo que está en juego. Además, los diversos centros de producción no están al mismo nivel de conciencia y de aplicación. La diferencia de cultura corporativa entre Nestlé y DPA es patente.

De manera general, Alliance Sud – a semejanza de lo percibido por la mayoría de interlocutores, incluidas las ONG – notó una evolución positiva de Nestlé Colombia en el curso de los dos últimos años. La compañía se manifiesta más abierta y capaz de cuestionarse. Busca establecer un patrón de relaciones más positivo y constructivo con los sindicatos y las comunidades. Por confesión propia de Nestlé, el proceso de diálogo ha surtido un efecto sobre ella.

En concreto, Nestlé Colombia ha tomado en serio las recomendaciones de Alliance Sud. Las ha puesto en práctica de una manera sistemática. Se pueden resaltar especialmente las medidas siguientes:

- *Política sindical:* cerca del 80% de los nuevos empleados permanentes han adherido a un sindicato. Nestlé ha desarrollado y formalizado espacios de diálogo periódicos con los sindicatos. Ha facilitado el ingreso a las fábricas. Ha lanzado varias iniciativas de capacitación para los trabajadores en materia de derechos humanos y laborales, y dispuesto de gerentes buscando una mejor interacción con los sindicatos. Ha concedido más espacio y derechos a los sindicatos minoritarios y – a título experimental en una fábrica (Dosquebradas) – le ha permitido a Sinaltrainal presentar los derechos sindicales y las convenciones colectivas durante las sesiones de inducción a los nuevos empleados. En febrero de 2009, Nestlé, por primera vez en

su historia, acogió en Vevey – en "visita de cortesía" – a un cuadro político de Sinaltrainal que estaba de paso en Suiza. De 2008 a 2010, las cuatro negociaciones colectivas con Sinaltrainal se desarrollaron bien, en términos generales. La de Bugalagrande, por ejemplo, concluyó en cinco semanas, es decir, en menos de la mitad del tiempo que en 2006; y a diferencia de las precedentes, fue pacífica y sin actos de depredación. En Valledupar, en 2009, Sinaltrainal – que le coronó un peón a su rival Sinaltrainbec - quedó muy contento con el resultado.

- *Seguridad y Derechos Humanos:* Nestlé ha fortalecido el proceso de buenas prácticas en materia de seguridad. Ésta se ha inculcado al más alto nivel jerárquico de la empresa. Un protocolo específico ha sido desarrollado y aplicado en caso de crisis. La comunicación de Nestlé se ha vuelto más proactiva: la compañía, en varias ocasiones, ha adoptado una posición pública en casos de problemas. Sus intervenciones ante el gobierno se han incrementado. Le ha propuesto – sin éxito – a Sinaltrainal, hacer varias diligencias conjuntas de denuncia y de solicitud de investigación. En 2010, cambió de compañía de seguridad y reforzó los mecanismos de control. Ha aumentado su compromiso en la elaboración y puesta en práctica de las "Guías Colombia" sobre seguridad y derechos humanos iniciadas por la Fundación Ideas para la Paz. En colaboración con la Fundación, igualmente, desde junio de 2010, lanzó un programa de capacitación de sus servicios de seguridad en cuanto a derechos humanos.
- *Las condiciones de trabajo:* en general, Nestlé aumentó el número de empleados permanentes y redujo la cantidad de trabajadores temporales. También disminuyó el número de sus subcontratistas. Nestlé dijo que había tomado medidas de control, capacitación y entrenamiento para garantizar condiciones dignas de trabajo a sus proveedores y subcontratistas, que están contractualmente obligados por sus principios de responsabilidad social y ambiental. En algunos casos, ha cambiado de socios.
- *Tratamiento del pasado y sensibilidad al conflicto:* Nestlé ha lanzado y apoyado varias iniciativas para abordar el pasado. En colaboración con la Fundación para la Reconciliación y para la Paz, puso en pie talleres y dos centros de la Reconciliación (en Bugalagrande y Caquetá). El método elegido propone un camino para hacer concientes y trabajar las causas profundas - especialmente la memoria ingrata acumulada- que se encuentran en la raíz de los conflictos, que pueden generar un lenguaje agresivo y violencia física. El objetivo, a través de un proceso de verdad y justicia a nivel personal, es crear una nueva cultura y un ambiente de integración psicológica que permita un cambio de actitud, de mentalidad y de lenguaje. Hasta junio de 2010, en Bugalagrande, únicamente un gerente de Nestlé había completado el curso de formación. Los responsables de Sinaltrainal asistieron a la primera reunión y luego se retiraron. De forma paralela, al interior de la empresa, Nestlé inició la escritura de un libro colectivo -con los empleados actuales y jubilados y sus familias- sobre la historia de la fábrica de Bugalagrande y sus relaciones con la comunidad local. Una forma de recuperar y sanar la memoria histórica, institucional y personal.
- *Relaciones con los productores:* aún sin haberse comprometido formalmente, Nestlé ha estado haciendo esfuerzos en materia de transparencia para informar a los agricultores de manera proactiva sobre la estructura de los precios.
- *Relaciones con las comunidades:* Nestlé ha hecho esfuerzos para salir de su "cápsula" en relación con las comunidades. En sus diferentes sitios, ha adoptado diversas medidas – de orden psicosocial y en materia de comunicación – para mejorar sus relaciones con las familias de los empleados, con las comunidades y sus líderes: compromiso de colaboradoras

especializadas, capacitación y contratación de mano de obra local joven (Bugalagrande), actividades públicas (deportivas, recreativas, artísticas), apoyo a proyectos comunitarios sociales y ecológicos (provisión de productos alimentarios y de agua, ludotecas, escuelas, formación en agronomía, plantación de árboles). Durante la huelga iniciada en la primavera de 2010 por Sinaltrainbec en Valledupar -durante las negociaciones colectivas- DPA puso en marcha un plan de contingencia de la leche para garantizar que los agricultores, los proveedores y la comunidad no se vieran afectados. DPA movilizó también a las autoridades locales y regionales a fin de encontrar una solución pacífica al conflicto. Aún cuando el gobernador del Cesar elogió esta "forma inteligente" en que DPA manejó la situación, Sinaltrainbec criticó estas medidas, que neutralizaban en parte la efectividad de la huelga.

Nestlé - Sinaltrainal: un diálogo de sordos

Contrariamente de la mayoría de los interlocutores de la delegación de Alliance Sud, los sindicatos no han modificado su percepción de Nestlé. No reconocen los pasos dados por Nestlé. Para ellos, la empresa no ha cambiado. Estiman que las relaciones con Nestlé, así como las condiciones de trabajo, no se han abonado; incluso habrían empeorado. Esta diferencia de percepción se debe principalmente a cuatro factores: la perpetuación de ciertos problemas, una relación de competencia, una diferencia radical de enfoque, una desconfianza de fondo.

- La *perpetuación de ciertos problemas*: si bien admiten que existe más espacio para el diálogo, los sindicatos afirman al mismo tiempo que eso no conduce a mejoras concretas.

Los sindicatos se quejan, en particular, de los problemas siguientes: el mantenimiento de Nestlé del doble sistema de remuneración; la insuficiencia de las remuneraciones y tasas de crédito hipotecario demasiado altas en DPA, que conducen a una precarización de las condiciones de vida en una región caracterizada por un fuerte endeudamiento de los hogares; recurso todavía "demasiado elevado" a trabajadores temporales y subcontratistas, donde las condiciones de trabajo son malas; la persistencia de una política antisindical mediante prácticas de hostigamiento por parte de ciertos jefes contra miembros del sindicato Sinaltrainbec; los problemas de salud ocupacional y de calidad de los productos, vinculadas a presiones crecientes de productividad; el soporte técnico y agronómico insuficiente a los pequeños productores agrícolas, especialmente en el Cesar.

En Valledupar, las críticas de las autoridades no han verdaderamente evolucionado con relación a 2008 en cuanto a la falta de compromiso de DPA en materia de responsabilidad social y ambiental. La impresión de la delegación de Alliance Sud es que, en sus proyectos para la comunidad, los trabajadores y sus familias, el enfoque de Nestlé sigue todavía con frecuencia muy *top down [de arriba hacia abajo]* e impregnado de paternalismo. Señala que hay más una acumulación de pequeños proyectos (a menudo poco costosos y en última instancia caritativos) que una verdadera agenda social construida con la comunidad, comprometida con sus principales problemas. Nestlé, y tal vez más DPA, no incluyen mucho, de raíz, a la comunidad. Tienen tendencia a hacer proyectos *para* la gente más que *con* la gente, partiendo de lo que estiman son las necesidades de las personas, más que a partir de las necesidades reales de las personas,

definidas por ellas mismas.

- Una *relación de competencia*. Por un lado, Sinaltrainal se considera el representante no sólo de los empleados sino del pueblo, por ende, de la comunidad. Así pues, percibe como una usurpación de sus prerrogativas y como una "amenaza" – una estrategia para aislarlo y marginarlo – los esfuerzos de Nestlé por romper la "cápsula" y estar más cerca de las familias, de los trabajadores y de las comunidades. Por otro lado, Sinaltrainal tiene que poder reivindicar - como frutos de su lucha- todos los avances en favor de los trabajadores.
- Una *diferencia radical de enfoque*. Más de una vez la delegación de Alliance Sud tuvo la impresión de estar frente a dos planetas en las antípodas el uno del otro y casi irreconciliables, tanto que las visiones del mundo de Nestlé y de Sinaltrainal, con sus gafas a través de las cuales ven las cosas, son diferentes. En Nestlé, los problemas son a menudo vistos como carencias e imperfecciones corregibles por medio de mejoras técnicas y prácticas. En Sinaltrainal, los problemas son más que todo aprehendidos como cuestiones políticas que se refieren a los derechos humanos y a las estrategias globales de la empresa. En consecuencia, Sinaltrainal solicita poner el tema de las opciones políticas de Nestlé y sus implicaciones, pero Nestlé no pretende sino discutir las cosas prácticas y los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo.
- Una *desconfianza de fondo*¹. Reina una ausencia fundamental de confianza entre Nestlé y Sinaltrainal, alimentada por el peso del pasado no tratado, con toda la carga de lo no dicho que la acompaña. Si bien Sinaltrainal se queja de no ser realmente escuchada y de una brecha entre lo que la empresa dice y lo que hace, Nestlé vive mal la doble estrategia – pragmática (local) y política (nacional) – de Sinaltrainal (véase el recuadro posterior). Cada parte denuncia el "doble discurso" de la otra. Cuando sus líderes se reúnen, cada uno piensa que el otro tiene una agenda oculta, que no está diciendo la verdad, que manipula la información y, en última instancia, que tiene la intención de perjudicarlo de una manera u otra. Por ejemplo, Sinaltrainal no cree en las cifras facilitadas por Nestlé sobre su situación económica y a través de las cuales justifica ciertas medidas como el mantenimiento de dos clases de salarios. Nestlé, por su parte, no soporta cuando, al día siguiente de una discusión de alto nivel, el sindicato presenta una queja ante la OIT sin haberla informado el día anterior. Para Nestlé, es sencillamente inaceptable; para Sinaltrainal, es una manera de manifestar su independencia política y su rechazo a todo compromiso con Nestlé, y para afirmar que el diálogo no significa renunciar a la confrontación.

¹ La desconfianza entre los "interlocutores sociales", especialmente fuerte entre Nestlé y Sinaltrainal, es una característica de Colombia, tal y como lo señaló una misión tripartita de alto nivel de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en febrero de 2011: "A este respecto, la Misión tuvo la firme opinión de que la falta de confianza entre las partes constitutivas tripartitas de Colombia es el obstáculo más grande para el progreso hacia el respeto pleno de los derechos garantizados por las Convenciones de la OIT Nos. 87 y 98, y hacia un futuro mejor para toda la sociedad colombiana. La desconfianza generada por los errores y abusos del pasado sigue siendo fuerte y no se eliminará fácilmente. Muchos de aquellos con quienes la Misión se reunió, expresaron desconfianza abierta acerca de las motivaciones y objetivos de los otros, y esto claramente limitaba su disposición o capacidad para reaccionar positivamente ante las iniciativas o acciones adoptadas por ellos. Colombia debe romper este ciclo de desconfianza". (Conclusiones de la misión tripartita de alto nivel de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Colombia, febrero 14 a 18 de 2011.

Sinaltrainal: un sindicato radical y combativo

El contexto colombiano explica que un sindicato puede verse sólo como un interlocutor social, sino como un actor político. Si bien no es el caso del sindicato mayoritario (Sinaltrainbec) de DPA en Valledupar, lo es, por el contrario, el de Sinaltrainal, presente en todos los sitios de producción de Nestlé en Colombia. Fundado en 1982 con 31 empleados de Nestlé y de Cicolac, contaba con cerca de 1.500 miembros en abril de 2008, provenientes de Nestlé y de Coca-Cola.

Minoritario en el paisaje sindical colombiano, bastante radical, Sinaltrainal está dispuesto a crear alianzas con otros sectores de la sociedad civil y con los movimientos sociales. Persigue, conscientemente, una doble estrategia.

Por un lado, a nivel *local*, conduce con eficiencia – de una manera concreta y pragmática que se encarna en cada fábrica – la actividad tradicional de un sindicato que busca mejorar las condiciones de trabajo, especialmente a través de la negociación de convenciones colectivas. El presidente de Sinaltrainal, Javier Correa, en ese sentido, le declaró a la delegación de Alliance Sud que él aspira a que la relación con Nestlé pueda volverse un ejemplo para Colombia en términos de cooperación social.

Por otro lado, a nivel *central y nacional*, Sinaltrainal defiende una agenda política global de lucha de clases para el surgimiento de una Colombia democrática y post-capitalista. Está comprometido en un combate contra la globalización y la política neo-liberal del gobierno en el que las multinacionales – y entre ellas, Nestlé – son el símbolo por excelencia. Para el sindicato, la política de Nestlé Colombia no es otra cosa que la aplicación de la política global "injusta" de Nestlé a nivel mundial. De allí resultan tres cosas. *En primer lugar*, un enfoque más bien ideológico de los problemas, con los riesgos de discursos generales y de las sobre interpretaciones que de allí pueden derivar. *En segundo lugar*, una fuerte actividad de campaña – denuncias públicas, demandas judiciales, Tribunales Lelio Basso de los Pueblos, etc. – en un estilo bien agresivo. *En tercer lugar*, una voluntad de internacionalizar la lucha a través de los grupos de solidaridad en el extranjero, y movilizandando ciertas instancias como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Comisión Interamericana de los Derechos Humanos, los tribunales de los Estados Unidos. Esto, sobre todo porque el sindicato no se siente escuchado en Colombia, ni por Nestlé, ni por las autoridades políticas y judiciales que, según dice, “toman sistemáticamente el partido de las multinacionales”. En 2007 y 2009, Sinaltrainal presentó dos denuncias ante la OIT contra el gobierno colombiano por presuntas violaciones de los derechos sindicales por parte de Nestlé y por todos los casos de asesinatos de sindicalistas empleados de Nestlé. Tanto el gobierno de Bogotá como la OIT han refutado las acusaciones de Sinaltrainal.

En otras palabras, si la búsqueda de soluciones es el motor principal en el nivel local, la confrontación domina en el nivel central. Pero ambos niveles y procedimientos son, para Sinaltrainal, indisociables e ineludibles. En una época de globalización, especialmente en un contexto como el de Colombia, la defensa de los derechos y de los intereses de los trabajadores pasa también por una transformación de las estructuras económicas.

A pesar del éxito real en la mejora de las condiciones de trabajo, Sinaltrainal está – a semejanza del movimiento obrero en general en Colombia – desde hace varios años, perdiendo velocidad. Dice que perdió más de 1.000 miembros en 15 años con Nestlé, en particular tras la liquidación de Cicolac y el cierre de centros de distribución, cuyas funciones han sido subcontratadas. La delegación sintió en sus líderes y en sus miembros una frustración frente al presente, una nostalgia con relación al pasado, y una preocupación frente al porvenir. Entre más debilitado se siente el sindicato en su relación con Nestlé, y por ende amenazado, más se radicaliza. Por el contrario, cuanto más se siente fuerte – como en Valledupar, en donde progresa de cara a su rival Sinaltrainbec – más se muestra conciliador y cooperante.

Todo esto lleva a relaciones que a menudo se parecen a un diálogo de sordos, a una cascada de

malentendidos y de juicios de intención. Esto es particularmente patente en el diálogo a nivel nacional. En 2008, se discutía el orden del día sobre la base de una propuesta de 14 puntos de Sinaltrainal; en 2010, todavía se está luchando por una agenda, sobre la base, en este momento, de una "Propuesta de Reparación Integral" (también de 14 puntos) sometida por el sindicato en septiembre de 2009. Sinaltrainal interrumpió el proceso de diálogo en mayo de 2010. Consideraba que Nestlé trataba de imponer unilateralmente sus puntos de vista, cuando para Nestlé no era sino una propuesta para establecer prioridades.

Por la delegación de Alliance Sud, la constelación de relaciones – muy complejas y paradójicas – entre Sinaltrainal y Nestlé es, sin duda, el reflejo de una relación de fuerzas (políticas y económicas) muy desigual. Demuestra, también, no obstante, un contexto (cultural) marcado por la violencia, la ausencia de un verdadero diálogo, el peso del pasado y lo no dicho. Es, en últimas, una característica de lo que en psicología se llama la "doble coacción" (*double bind*). Este tipo de situación es insoluble de manera lógica y sencilla. Su resolución sólo puede lograrse mediante un rodeo lateral o vertical, es decir, por un cambio de nivel y de conciencia. Por el contrario, mientras se permanezca en el mismo nivel, todos los esfuerzos que se emprendan no funcionan: "Entre más se cambia, más permanece igual".

La mediación como salida posible

Alliance Sud no pretende detentar la solución. Sin embargo, ha esbozado en su informe de 2010 algunas pistas para tratar de salir del estancamiento y reforzar el proceso iniciado hace dos años. El objetivo no es eliminar los conflictos entre Nestlé y Sinaltrainal, sino reducirlos a un nivel manejable que permita a las partes proyectar relaciones más constructivas, trabajar por la búsqueda sincera de soluciones comunes a ciertos problemas, y dedicar más energía a la mejora de las condiciones de trabajo y de vida de los empleados, así como al desarrollo de las comunidades.

El camino propuesto se decanta en seis ejes:

1) Hacer una mediación por medio de un tercer actor – una persona o una organización independiente, internacional, aceptada por las dos partes – para ayudar a Nestlé y a Sinaltrainal a cambiar de gafas y de nivel, permitiendo así salir del vínculo de "doble coacción", y tener en cuenta todo lo no dicho y la parte inconsciente, que minan sus relaciones.

2) Operar los cambios de actitud necesarios para la instauración de una base mínima de confianza, sin la cual nada se moverá. En sus relaciones con los empleados, los sindicatos y la comunidad, Nestlé es llamado a adoptar un enfoque más *bottom up [de abajo hacia arriba]*, es decir, más participativo e incluyente. Su cultura debe volverse menos tecnocrática, lo que implica desarrollar todavía más, en sus gerentes, la capacidad de percepción, de interacción, de comunicación sutil con los diferentes *stakeholders*, especialmente los sindicatos. Nestlé debe igualmente informar mejor a los sindicatos permitiendo una apropiación, consultarles antes de decidir, e integrarlos más en los proyectos comunitarios, respetando las diferencias de enfoque y de óptica. En esta perspectiva, Sinaltrainal, tal y como la delegación lo notificó a su dirección, tiene también pasos por cumplir. Sin renunciar a su doble agenda – bastante comprensible – sería, sin duda, conveniente adoptar, a

veces, un tono menos agresivo, apuntalar mejor sus acusaciones públicas y, evitar el exceso de interpretación de los hechos relevando menos una voluntad política de Nestlé que accidentes o errores puntuales y localizados. Sus intervenciones no ganarían sino más peso y credibilidad.

3) Aumentar la sensibilidad de los directivos de Nestlé al conflicto. Nestlé debe ir más allá en el análisis y la toma en cuenta de los contextos a la vez muy complejos, difíciles – puesto que son conflictivos y polarizados – y al mismo tiempo muy evolutivos en los cuales se encuentra. Esto con el fin, no sólo de evaluar mejor los riesgos de sus actividades, sino también para captar y concretar las oportunidades para la construcción de la paz en Colombia, particularmente en términos de inversión social, de diálogo político y de compromisos comunitarios.

4) Fortalecer el trabajo de tratamiento del pasado, no sólo en Bugalagrande sino también en Valledupar, cuya memoria sigue estando marcada por la "liquidación" de Cicolac. Sería conveniente que todos los dirigentes de Nestlé participen en los talleres de Fundación para la Reconciliación y para la Paz. Esta recomendación vale también para los líderes de Sinaltrainal.

5) Retomar el diálogo a nivel nacional, interrumpido en mayo de 2010, comenzando – en lo posible, con la ayuda de un mediador – por acordar las reglas del juego, definir modalidades y recursos, pero sin tratar de imponer su agenda. Nestlé debería estar dispuesta a discutir algunas cuestiones que no son su prioridad, pero que lo son para Sinaltrainal, tales como las de los proveedores y los subcontratistas.

6) Seguir trabajando para resolver los problemas y asuntos críticos que subsisten.

En una reunión de alto nivel en noviembre de 2010, Nestlé aceptó la mayoría de las recomendaciones de Alliance Sud y se comprometió a ponerlas en práctica. Rechazó, sin embargo, aquellas susceptibles de afectar su competitividad o que consideraba recogidas en las negociaciones colectivas.

Perspectivas y conclusiones

La relación entre Nestlé y Sinaltrainal es profundamente paradójica. Nestlé Colombia tiene la ambición firme de convertirse en un buque insignia en materia de responsabilidad social y ambiental del grupo. Para realizarla, necesita un sindicato fuerte y que confíe en sí mismo, que se sienta escuchado y respetado en su papel y en sus intereses propios. No es de su interés tener un sindicato que se radicalice porque se siente débil, vulnerable, no reconocido y marginado. Por su parte, Sinaltrainal quiere asegurar su supervivencia – política y sindical – aunque su influencia y su fuerza de movilización disminuyen en una Colombia en mutación rápida, y aunque sus procesos internacionales hasta ahora no han tenido éxito. En este sentido, no es de su interés tener una empresa que retira poco a poco sus cuentas de Colombia porque ya no es muy competitiva o porque terminaría por agotarse de manejar conflictos y problemas de imagen. Por el contrario, entre más pueda prosperar Nestlé mejorando en materia de responsabilidad social y ambiental, y entre más pueda Sinaltrainal beneficiarse, tanto en términos de apoyo económico como de imagen: ganará el reconocimiento de que es gracias a él que Nestlé es mejor.

Tres preguntas o preocupaciones de Alliance Sud merecen ser señaladas.

En primer lugar, llegado a principios de 2010, el nuevo presidente de Nestlé Colombia decidió hacerla más competitiva y duplicar su volumen de negocio, especialmente haciendo sus productos más accesibles. ¿Cómo pretende Nestlé combinar este objetivo económico ambicioso con la voluntad de involucrarse más en el desarrollo comunitario, en la reducción de la pobreza y en el empoderamiento de las poblaciones que constituyen la clave de la creación de valor compartido? Los responsables del mercado están dispuestos a mejorar la rentabilidad de la empresa para subirla al nivel medio del grupo. ¿Cómo va a arbitrar Nestlé la tensión entre la rentabilidad del capital y su compromiso por el desarrollo social, entre los intereses de los *stakeholders* locales y los de los *shareholders* [accionistas] globales? ¿Cuál es el margen de maniobra dejado a Nestlé Colombia para administrar este arbitraje? ¿Cuándo van a ser evaluados y recompensados sus dirigentes según criterios no solamente financieros sino también sociales y ecológicos?

Punto seguido, Colombia y la Unión Europea firmaron, en mayo de 2010, un acuerdo de libre comercio que amenaza a 400.000 productores colombianos de leche y a sus familias, de los cuales el 60% son muy pequeños y no tienen ningún ahorro a escala. Aunque podrá, sin duda procurarse leche europea a un precio más bajo que el de la leche local, ¿cómo va a asumir Nestlé su responsabilidad frente a todos los agricultores que dependen de ella, que han invertido y se han endeudado para cumplir con sus exigencias, y que temen que con el tiempo termine por dejarlos?

Por último, ¿el proceso adoptado y las medidas puestas en obra en Colombia a favor del diálogo con Alliance Sud señalan para Nestlé sólo un caso particular y puntual, o constituyen un ejemplo que vale globalmente a todo el grupo? Para Alliance Sud, el diálogo sólo tiene sentido si los resultados y recomendaciones de sus misiones en Colombia – especialmente acerca de la cultura corporativa, sobre las relaciones con los sindicatos y las comunidades, sobre las políticas salariales y de empleo (temporales, proveedores y subcontratistas) – no solamente inducen a un proceso de mejora y de cambio estructural en el mediano y largo plazo en Colombia, sino que también tienen una incidencia en las políticas y prácticas de todo el grupo Nestlé, en particular, sobre los otros mercados del Sur.

Michel Egger, Mayo 2011
www.alliancesud.ch/

Texto traducido desde el francés.

Michel Egger es el responsable de política de desarrollo y de comercio internacional de Alliance Sud. Michel es gerente de la oficina de Suiza occidental en Lausanne y se ha encargado del manejo del proceso de diálogo con Nestlé por parte de Alliance Sud. Contacto: michel.egger@alliancesud.ch